

「人材能力開発」についての論点整理

(意見書の骨子(案))

平成20年5月28日

はじめに(総論)

「人材能力開発小委員会」における検討のねらい

少子高齢化社会の進展、生産年齢人口の減少、年金制度をはじめとする国の制度改革など社会情勢が大きく変化する中、本県においては、新しい行財政改革プランである「とくしま未来創造プラン」を平成19年11月に策定し、将来的には一般行政部門職員数3,000人体制を目指すこととし、計画期間内(平成19～22年度)に200人以上削減するなど、21世紀型のスリムで強靱な組織体制を構築することとしている。

こうした行財政改革を強力に推進しつつ、複雑・多様化する県民ニーズに効率的かつ機動的に対応していくため、

職員一人ひとりの勤務意欲を高め、その能力を最大限発揮する人事システムの構築など「頑張りに報いるシステムへの転換」や

庁内では得難い専門性を備えた人材の登用と、職員の知識や経験を生かした地域貢献の仕組みづくりなど「多様な人材活用」

が喫緊の課題となっている。

このため、

- ①簡素で責任の所在が明確な「組織体制」、「職制」の見直し
- ②職員の意欲と能力を高める「人事制度」の構築、「研修制度」の充実
- ③地域の人材や職員の知識・経験を活かし「社会貢献できる仕組み」の創設について検討する。

【意見】

- 今後、「公の業務のあり方が変わっていく」という基本認識に立ち、本県が抱える職員年齢構成の偏り、人口減少などの課題や、地方分権、官から民などの時代背景を踏まえ、人事制度について、従来システムを変えていく時期にきている。
- 民間企業においても人事制度は簡単に変えられるものではない、様々なことに踏み込む相当な覚悟が必要。本県は今、人口減少、地方分権、農業・産業振興、交通アクセスなど大きな課題に直面しており、こうした課題解決に取り組むという観点から組織体制や人材育成について考えるべき。
- 方向性としては、民の手法を取り入れることだと思うが、民と官では基本理念が違うので、そのまま取り入れたのではいけない。官民双方の考えや違いを十分認識した上で取り入れるべきものは取り入れること。

①「組織体制」、「職制」の見直し

現状

- ・ 職員年齢構成の偏り
 - － 40歳前後の世代が多く、35歳以下の若年層が極端に少ない
- ・ 職制はピラミッド型、平均年齢の上昇にともない役付職員の割合が増加
 - － 職務、意思決定過程等が重層構造になっている
- ・ 幅広い分野で活躍できるジェネラリストの養成を中心とした職制、登用
 - － 平成20年度から企画総務部の専門性が高い業務担当に「専門員」等を試行的に導入している

課題

- ・ 若手～中堅層職員の減少を踏まえた執行力の強化
- ・ 迅速な意思決定が可能となる機動的・効率的な執行体制の整備
- ・ 複雑・多様化した行政課題に的確に対応できる専門性の確保

見直しの方向性

- ・ 組織の新陳代謝の促進
 - 計画的な職員採用
- ・ 「組織体制」「職制」のフラット化、簡素化
 - ピラミッド型からフラット型組織への転換
 - スタッフ職(理事、副理事、参事、主幹)の廃止
 - 「職制(組織上の権限、役割に基づく職位)」と「職能(職務遂行能力により与えられる職位)」の区別
- ・ 専門家(スペシャリスト)を育成するための「人事の複線化」
 - 「専門職制」の創設
 - ジョブ・ローテーション(計画的異動)の見直し

【意見】

<組織体制>

- 「指揮命令系統の簡素化」は重要な課題、階層のフラット化を検討すべき。
- 「簡素で分かり易い」組織・職制となるよう、形や名称をシンプルにすべき。
- 組織・職制のあり方について、職員間における組織横断的な議論が必要。
- 「ジョブ・ローテーションの見直し」や「意思決定の迅速化」が必要。同時に、とくしまマラソンのような期間限定業務等について、個々の組織に属しながら特定業務に携わる「プロジェクトチーム的なもの」を積極的に導入する必要。
- これまでの県民局等の組織改革を通じて、理念等がどの程度職員個々に浸透しているか、その検証を行った上で、実効性ある改革とすべき。

<職制>

- 従来、様々な分野を経験する「ジェネラリストを育成するシステム」のみであったが、今後は、徳島の将来を見据え、長期的にしっかりと特定の分野で経験を深める「スペシャリストを育成するシステム」を導入すべき。
- （処遇のためのスタッフ職ではなく）調査、研究、企画等の高い知識と能力を持った人材の養成が必要であり、ライン職、専門スタッフ職を制度として確立する「人事の複線化」を進めるべき。
- 「人事の複線化」は、職員自身が選択し、特定の分野で活躍できる道筋をまず用意すること、こうした専門家を養成、処遇し、周りから尊敬される存在とするとともに、ライン、専門スタッフの区分は、本人の希望を斟酌し、相互に行き交える仕組みが必要。

<登用、ジョブ・ローテーション>

- 35～45歳の層の厚さは、10年後を考えれば課題だが、現在は中核になる層が非常に強力だということ。今、この強みを活かしていく策が必要。
- 民間企業においても、同等の業務遂行能力を持つ職員を平等に登用できない問題があり、「マネジメント能力」を見極め、限られた部長、課長ポストに登用していく割り切りが必要。
- 特に若年層のジョブ・ローテーションは、自発的に業務を遂行する意識が生まれるよう、これまでより長めにする必要。

②「人事制度」の構築、「研修制度」の充実について

現状

- ・ 役付女性職員数は5年間で倍増、女性職員の平均年齢は男性に比べ6歳若い
 - － これからの県政運営の中核を担う時期が到来
- ・ 人材育成の取り組み強化
 - － 「庁内公募」による登用、「職種間交流」の促進、キャリアデザイン研修、長期派遣研修など「研修制度」の充実
- ・ 評価制度等の運用
 - － 多段階で上司が観察する「勤務観察制度」、異動や業務の希望・提言を行う「自己申告制度」
 - － 「地方公務員法」等に基づき降任、免職、休職ができる「分限制度」

課題

- ・ 女性職員の能力開発と活用
- ・ 若年層を対象にした人材育成の強化
- ・ 勤務意欲を高める適正な評価と処遇

見直しの方向性

- ・ 女性職員の積極的な登用
- ・ 「メンター制度」の導入
- ・ 「新たな人事評価制度」の段階的な導入
- ・ 勤務意欲向上のための処遇面への反映
- ・ 「懲戒・分限制度」の大胆な見直し

【意見】

<人材育成・研修>

- 県の人材育成の設計書として「人材育成計画」を策定すべき。特に「若年層を対象とした計画」の必要性は高い。
- 多くの自治体が同様の人材育成に関する基本方針を策定しているが、徳島独自の視点、固有の問題を取り入れたものとすべき。
- 各部局に人材育成・能力開発を担当するキーマンを置き、人事中枢とのパイプ役や、メンターの統括指導者とすべき。
- 職員に求められる「スキル」は常に一定ではない。職位等により、専門的スキル、コミュニケーションスキル、問題解決スキルなど、求められるスキルを踏まえた育成システムが必要。
- 「キャリア」は、人生全体を通じて考えるものであり、職業上のキャリアはその一部。人材能力開発についても、そういう考え方を踏まえるべき。

<人事考課・評価>

- 職員のモチベーションを上げていくためには、人事制度において、その人の能力や実績をきちんと評価する制度が重要であり、公平性が担保された中で、評価する側が真摯に取り組むことが必要。
- ポイントとなるのは、考課・評価を行う側の訓練、考課基準の明確化、対象者へのフィードバック、給与への反映など。
- 評価制度は、公平性と透明性の確保が鍵、上司による評価だけではなく、上、下、横の多方向の評価が必要。また、業績結果だけではなく、日常の職務の中で評価していくことが大切。
- 考課される側は、自己啓発につながるよう、年度当初に前年度結果を踏まえた目標設定が必要。
- 考課者による面接は、年度当初（目標設定）、中間評価、年度末評価といった形で、コミュニケーションの機会を複数設けることが望ましい。
- 一般的な評価に関する三つの観点（能力・情意・業績）のうち、県の場合は、能力と情意による評価のウェイトが高くなる。

③「社会貢献できる仕組み」の創設について

現状

- ・生産年齢人口(15～64歳)の減少
 - －本県生産年齢人口は2035年には337千人、全人口の54%まで減少する将来推計
- ・県退職者(知事部局)の状況
 - －平成18年度末県退職者の主な再就職先は県や公益法人
 - －平成19年度末～退職者の人材情報登録(仮設)システムを試験運用
- ・「再任用」「非常勤特別職」制度の運用
 - －在職中培ったスキルを最大限活用できる部署において「再任用」
 - －一部の「非常勤特別職」に公募制を試験的に導入

課題

- ・地域の人材の掘り起こし
- ・職員、退職者の知識・能力の地域還元
- ・開かれた人材交流システムの構築

見直しの方向性

地域の人材や職員の知識・経験を活かし「社会貢献できる仕組み」を創設

【基本スキーム】

- ・退職者の人材情報をデータベース化
- ・民間企業等からの求人情報を一元的に受付・管理しマッチング

【検討事項】

- ・透明性、公正性の高いシステムのあり方
 - －第三者によるチェック機能
 - －マッチング結果など情報開示の徹底(個人情報保護との両立)
- ・「官⇒民」一方向ではなく「官⇄民」双方向の交流システムのあり方
 - －県立総合大学校との連携
 - －非常勤特別職への地域人材の登用
- ・職員のスキルアップシステムのあり方
 - －各種資格取得への支援

【意見】

- 今後、新たな分野においても活躍が期待できる優秀な人材が、県には沢山揃っている。
- 徳島県独自で他県が見に来るようなものになれば、職員にとってモチベーションの向上につながる。また、アウトプットをシンプルで分かりやすいものにすれば、外部から評価してもらいやすい。ひいては、県民全体のモチベーションの向上にもつながるのでは。